

**第 11 回 日本的人事制度の変容に関する調査結果概要**

「**長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体に行う**」という企業が 76.7% (97 年 23.7%)  
 成果主義の見直しの機運や労働力不足などを背景に、企業の意識が長期的な人材確保・育成へ変わりつつあることが伺われる。

財団法人 社会経済生産性本部

**調査結果のポイント**

産業界労使、学識経験者などで構成している財団法人社会経済生産性本部(理事長 谷口恒明)は、97 年より毎年、全上場企業を対象に「日本的人事制度の変容に関する調査」を実施している。今回の調査は第 11 回にあたり、2008 年 1 月下旬から 2 月下旬にかけて実施した。結果のポイントは以下の通り(調査の概要は p. 2)。

**新卒採用社員が採用後 3 年程度で 3 割以上離職する企業 11.5%、但し第 3 次産業・建設業では約 2 割**

新卒採用社員が採用後 3 年程度で 3 割以上離職するという企業は 1 割強(11.5%)。但し、第 3 次産業では 22.7%、建設業では 20.0%。若年層定着のため効果がある施策は、「若年社員に対する指導係をつけるなどのフォロー体制」(66.5%)、「人事部による定期的な面談などフォロー体制」(42.2%)などフォロー体制をあげる企業が多い。今後の雇用理念や人材育成の考え方は、「長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体に行う」という企業が 76.7%と最も多くなっている。成果主義の見直しの機運や労働力不足などを背景に、企業の意識が長期的な人材育成・確保へ変わりつつあることが伺われる。処遇体系を見ると、能力主義的な賃金である職能給の導入率がこれまでの減少傾向から一転増加しており、管理職層で 74.5%、非管理職層で 80.9%と増加していることが注目される。

**ワークライフバランス施策は在宅勤務(2.9%)・事業所内託児所設置(4.6%)等勤務場所への取り組みに遅れが目立つ**

ワークライフバランス関連施策は従業員規模による導入・実施率に差が見られるが、育児・介護を行うために利用できる在宅勤務制度(2.9%)やサテライトオフィス勤務制度(3.3%)、あるいは事業所内託児所設置(4.6%)など、勤務場所に関する施策は、従業員規模に関わりなく、1 割以下の導入率にとどまっている。「育児・介護等の事由による退職者に対する再雇用制度」の導入率は 26.6%で、06 年調査 17.2%に比べると導入率が高まっている。

**女性社員の活用や管理職登用が業績に効果あり 77.3%、理由は「会議の効率化など業務改善が進む」41.1%**

「経営層からのトップダウンによる(女性活用・管理職登用に向けての)企業風土・意識改革の意思表示・明言化」をしているという企業は 5 割強(53.2%)を占めており、5000 人以上規模では 7 割強(73.3%)を占めている。女性管理職が増加した企業は 4 割強(43.5%)を占める(5000 人以上規模では 73.4%)。また、女性管理職が増加することは業績に効果があるという企業は 77.3%。その理由としては「会議の効率化など業務遂行の改善が進む」が 41.1%と最も多い。

**再雇用状況(2007 年度)は「ほぼ予想通り」74.2%。また、「予想よりやや多い」企業では「同じ職場で働ける」(59.1%)、「希望する仕事につける」(50.0%)、「再雇用に向けて研修・意識付けをしている」(27.3%)との回答が多い**

2007 年度の再雇用状況は、「ほぼ予想通り」が 7 割強(74.2%)。「予想よりやや多い」という企業は 1 割強(13.2%)。2007 年度の予想再雇用率は平均で 69.2%と、500 人未満では 80.8%。

再雇用が「予想よりやや多い」という企業では、「個々人の就労意欲が高いため」という企業が最も多く 77.3%。次いで、「ほぼ退職時と同じ職場で働けるため」をあげる企業が 59.1%、「ほぼ本人の希望する仕事につけるため」が 50.0%となっている。また、「再雇用に向けての研修や意識づけなどを行っているため」をあげる企業も 27.3%と比較的高くなっている。再雇用時の職場を現役時と同じ職場にすることや、希望する仕事に就けることなどの配慮や再雇用前の意識づけや研修を行うなどの措置をとることが再雇用者の確保につながっているものと思われる。

**非正社員の正社員登用制度導入は、契約社員が 51.8%、パートタイマー(フルタイム)が 25.7%**

非正社員の正社員登用制度は、契約社員に対して 5 割強(51.8%)が採り入れているものの、パートタイマー(フルタイム)では 25.7%となっている。但し、パートタイマー(フルタイム)は一旦、契約社員になってから正社員登用の仕組みがあるという企業は 11.9%となっている。非正社員を正社員に登用することのメリットは、「経験豊富な非正社員の確保・定着に効果がある」という回答が最も多く 68.0%。次いで、「非正社員が意欲を持って仕事をするようになる」が 67.0%、「必要な労働力が安定的に確保できる」が 51.5%。

非正社員という雇用区分を無くすという意見は少数(3.5%)。雇用区分を残しながら、労働時間で処遇するという企業が 4 割強(41.2%)ある一方、能力や成果で処遇(同一労働=同一賃金)という企業が 5 割(50.0%)占める。

【お問い合わせ先】財団法人 社会経済生産性本部 社会労働部・雇用システム研究センター(担当:東狐)  
 〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3 - 1 - 1 ( 03 - 3409 - 1123・Fax 03-3409-2617 )  
 URL: <http://www.jpc-sed.or.jp>

## 本調査について

本調査は、社会経済生産性本部が過去実施した「終身雇用制度に関する調査」(92年)、「年俸制導入に関する調査」(92・96年)、ならびに「裁量労働制導入に関する調査」(94年)をもとに、「日本の人事制度の変容に関する調査」として97年より実施しているものである。今回の調査は第11回目にあたる。

主な継続調査項目は、以下の通り。

- 賃金・賞与制度の導入状況(年俸制、職種別賃金等)
- 評価制度(コンピテンシー、360度評価、苦情処理制度等)
- 採用の動向(通年採用、インターンシップ採用、職種別採用、紹介予定派遣等)
- キャリア開発支援(社内公募、社内FA、キャリアカウンセリング等)
- 柔軟な働き方への対応(裁量労働制、勤務地限定制度、在宅勤務制度等)
- 福利厚生・退職金制度の導入状況(カフェテリアプラン、確定拠出型年金、退職金前払い制度等)

## 第11回調査(07年調査)

第11回調査(07年調査)の実施概要は以下のとおり。

調査名 : 「第11回 日本の人事制度の変容に関する調査」

実施時期 : 2008年1月下旬～2008年2月下旬

実施方法 : アンケート調査票郵送方式

調査対象 : 全上場企業 2388社の人事労務担当者

回答企業 : 173社(回収率7.2%)

従業員規模および産業別の回答企業件数(比率)は下表の通り。

	件数	建設業	製造業	第3次産業	その他	無回答
合計	173(100.0%)	5.8	61.3	30.6	0.6	1.7
500人未満	52(100.0%)	9.6	51.9	34.6	1.9	1.9
500～1000人未満	30(100.0%)	-	70.0	30.0	-	-
1000～2000人未満	31(100.0%)	3.2	64.5	32.3	-	-
2000～5000人未満	29(100.0%)	6.9	69.0	20.7	-	3.4
5000人以上	30(100.0%)	6.7	60.0	30.0	-	3.3
無回答	1(100.0%)	-	-	100.0	-	-

なお、以下調査結果概要中、“98年調査”等の標記は、当該調査の過去実施時期を示しています。

98年調査 = 1998年11月実施    99年調査 = 1999年11月実施    00年調査 = 2000年10月実施

01年調査 = 2001年10月実施    02年調査 = 2002年10月実施    03年調査 = 2003年11月実施

04年調査 = 2004年11月実施    05年調査 = 2005年11月実施    06年調査 = 2006年11月実施

(調査対象は全て全上場企業)

また、本調査でいう製造業、第3次産業に該当する産業は以下の通り。

製造業: 食料品、繊維、パルプ・紙、化学・医薬品、石油・石炭、ゴム・ガラス・土石製品、鉄鋼・非鉄金属・金属製品、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造業

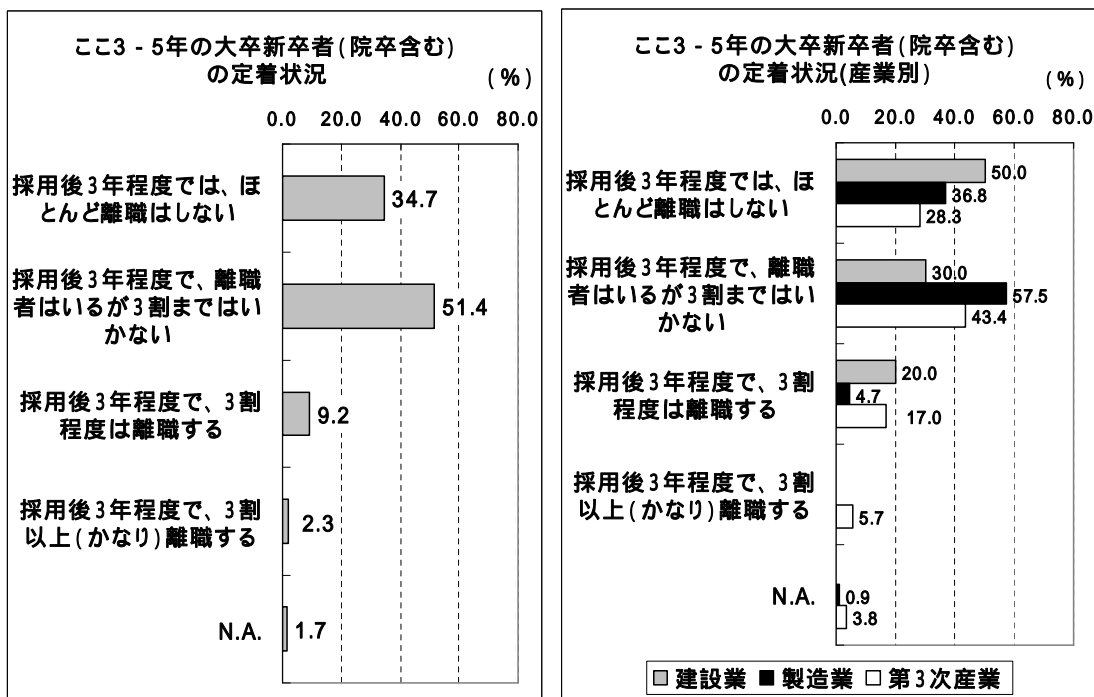
第3次産業: 電気・ガス・熱供給、運輸・倉庫、卸・小売、銀行、証券その他金融、保険、不動産業、情報・通信、サービス業

新卒採用社員が採用後3年程度で3割以上離職する企業11.5%、但し第3次産業・建設業では約2割  
 新卒採用社員が採用後3年程度で3割以上離職するという企業は1割強(11.5%)、但し、第3次産業では22.7%、建設業では20.0%。若年層定着のため効果がある施策は、「若年社員に対する指導係をつけるなどのフォロー体制」(66.5%)、「人事部による定期的な面談などフォロー体制」(42.2%)などフォロー体制をあげる企業が多い。今後の雇用理念や人材育成の考え方は、「長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体に行う」という企業が76.7%と最も多くなっている。成果主義の見直しの機運や労働力不足などを背景に、企業の意識が長期的な人材育成・確保へ変わりつつあることが伺われる。処遇体系を見ると、能力主義的な賃金である職能給の導入率がこれまでの減少傾向から一転増加しており、管理職層で74.5%、非管理職層で80.9%と増加していることが注目される。

## 1) 若年層(新卒採用社員)の定着状況

近年、いわゆる「七五三」現象(内閣府調査によるもので、入社3年以内の離職率が中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割程度という現象)として、新卒採用者が採用後3年間に3割程度離職するといわれている。本調査では、各社のここ3~5年間の新卒採用者(院卒含む)の定着状況を尋ねたが、3割強(34.7%)は「採用後3年程度ではほとんど離職はしないと回答しており」、また、5割強(51.4%)の企業は「採用後3年程度で、離職者はいるが3割まではいかない」と回答している。一方、「採用後3年程度で3割程度は離職する」という企業は9.2%、「採用後3年程度で、3割以上(かなり)離職する」という企業は2.3%で、あわせると11.5%となっている。

これを産業別に見ると、製造業では3年程度(3年以上)で離職するという企業はほとんどない(4.7%)のに対して、建設業では、「採用後3年程度で、3割程度は離職する」20.0%、第3次産業では同17.0%に加えて、「採用後3年程度で、3割以上(かなり)離職する」という企業が5.7%あり、あわせると2割強(22.7%)が3年程度で3割(以上)離職すると回答している。



## 2) 若年層社員を定着させるための施策

若年層を定着させるために現在行っている施策のうち、特に効果がある施策を見ると次のようになった(3つまで選択)。もっとも回答率が高いのは、「若年社員に対する指導係をつけるなどのフォロー体制」が66.5%、次いで、「初任給の引き上げなど、若年層の賃金水準の引き上げ」が56.1%、「自己申告などにもとづく本人希望を尊重した異動・配置」44.5%、「人事部による定期的な面談などフォロー体制」42.2%などとなっている。

結果から分かるように、指導や面談などフォロー体制や本人意思を尊重した異動・配置など働く環境面での支援体制づくりが、初任給引き上げなど賃金処遇改善よりも、若年層の定着に効果があると考えられていることが分かる。

また、今後、新たに行う予定の施策については、「専門能力研修等若年層のニーズにあった研修プログラム整備」が

54.3%で最も高く、次いで「若年層社員の交流の場づくり」(33.5%)、「自己申告などにもとづく本人希望を尊重した異動・配置」(33.5%)、「若年社員に対する指導係をつけるなどのフォロー体制」(27.2%)などとなっている。「専門能力開発研修プログラムなどを整備する」が最も回答率の高いことから伺えるように、新卒採用人材を育成していこうという意向が強く見られる。

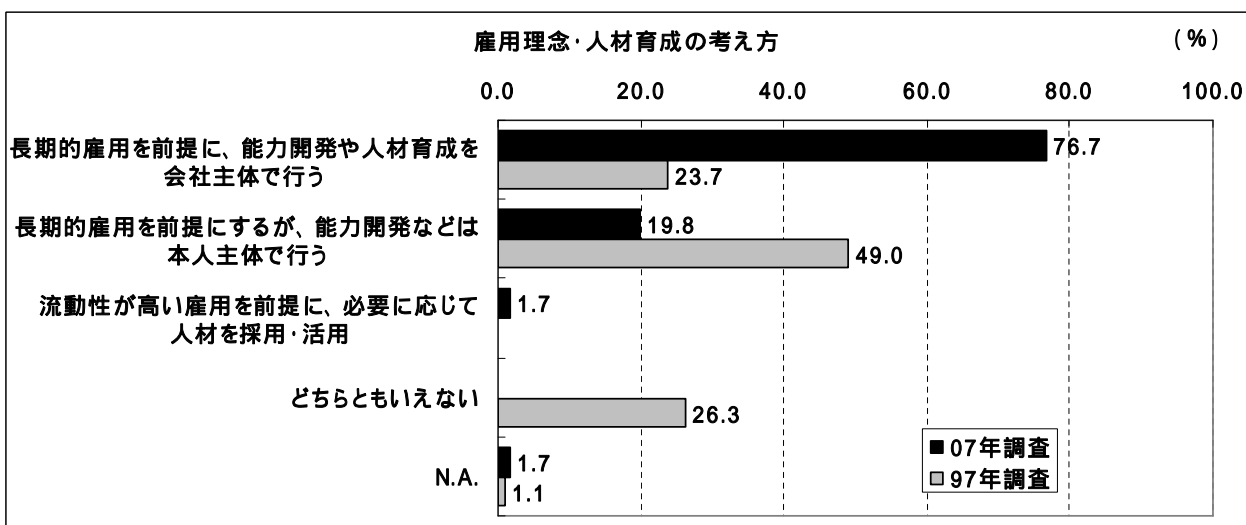
### 若年層社員が定着するために、特に効果があると思われる施策

現在行っている施策		今後新たに行う予定の施策	
若年社員に対する指導係をつけるなどのフォロー体制	66.5%	専門能力研修等若年層のニーズにあった研修プログラム整備	54.3%
初任給の引き上げなど、若年層の賃金水準の引き上げ	56.1%	若年層社員の交流の場づくり	33.5%
自己申告などにもとづく本人希望を尊重した異動・配置	44.5%	自己申告などにもとづく本人希望を尊重した異動・配置	33.5%
人事部による定期的な面談などフォロー体制	42.2%	若年社員に対する指導係をつけるなどのフォロー体制	27.2%

### 3)人材育成・処遇の考え方

若年層定着施策に見られるように、企業の雇用理念や人材育成の考え方は「長期的雇用を前提に、能力開発や人材育成を会社主体に行う」という企業が76.7%と最も多くなっている。

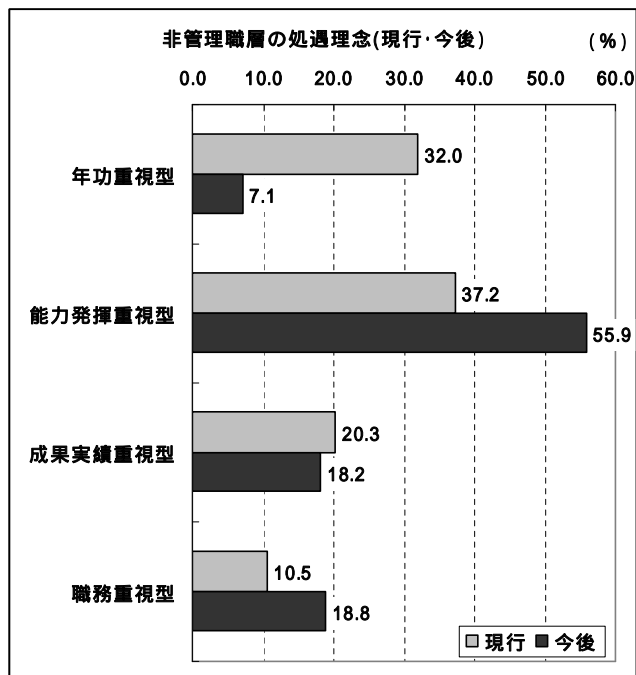
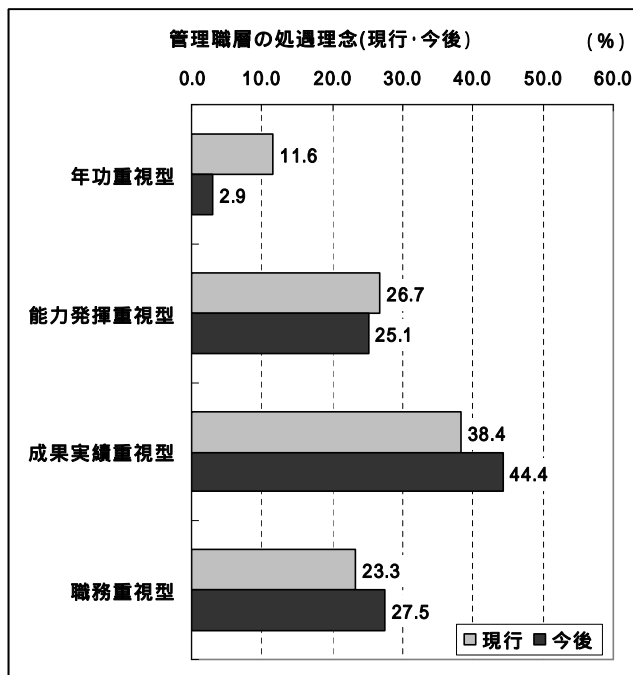
97年時点では、能力開発を会社主体に行うという企業は23.7%と少なく、むしろ、能力開発などは本人主体で行う、すなわち能力開発は自己責任という企業が49.0%と最も多くなっていたのと比べると様変わりしている。労働力不足を背景に、長期的雇用を前提に若年層の能力開発を会社が主体的に行う方向へと、企業の意識が変わってきていることが伺える。



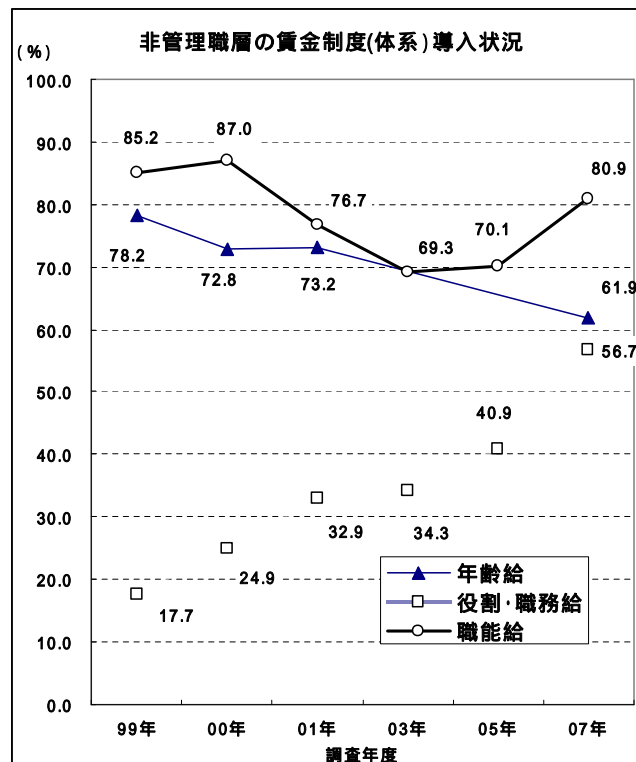
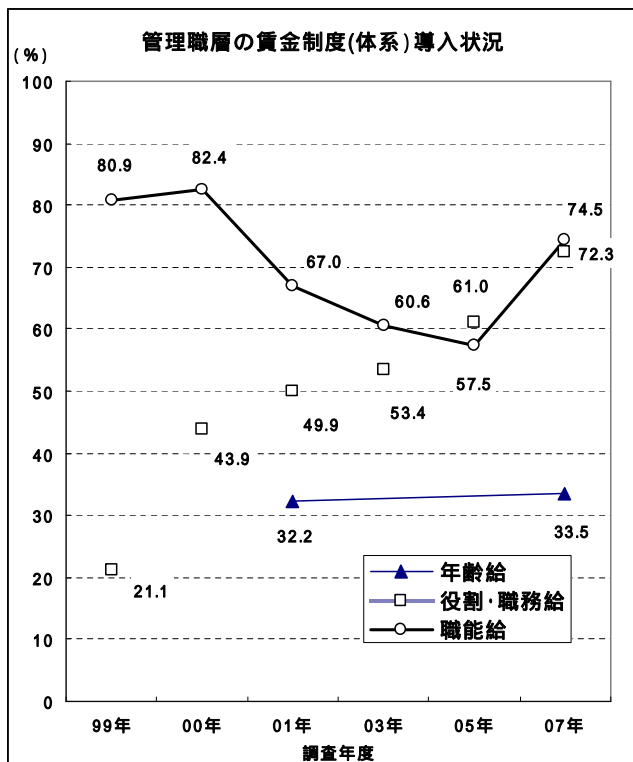
今後の処遇の考え方を見ると、管理職層は現行が成果重視型<sup>1</sup>(38.4%)であるのに対して、今後については、成果重視型を志向するという企業は44.4%となっている。一方、非管理職層について見ると、現行は能力発揮型(37.2%)、年功重視型(32.0%)であるのに対して、今後については、年功重視型は7.1%と減少するのに対して、能力発揮型は55.9%と増加している。一時期、導入が進んだ成果実績重視型は現行20.3%に対して、今後はやや下がり18.2%。

<sup>1</sup> 調査では、年功重視型(どちらかという年齢や勤続年数を処遇に大きく反映)、能力発揮重視型(どちらかという発揮された能力や行動を処遇に大きく反映)、成果実績重視型(どちらかという数値的な業績や結果を処遇に大きく反映)、職務重視型(どちらかという仕事の内容を処遇に大きく反映)として回答を求めた。

逆に、職務重視型は、現行 10.5%であるのに対して、今後は 18.8%と増加している。



賃金体系の導入状況を見ると、役割・職務給<sup>2</sup>は管理職層で 72.3%、非管理職層で 56.7%といずれも導入率は増加傾向にある。その一方で、これまでやや導入率が下がっていた職能給の導入率が増加に転じており、管理職層で 74.5%、非管理職層で 80.9%と増加していることが注目される。



<sup>2</sup> 調査では、役割、職責あるいは職務の価値を反映している部分 (= 役割・職務給)、職務遂行能力の高さを反映している部分 (= 職能給)、年齢や勤続年数を反映している部分 (= 年齢・勤続給)として回答を求めた。

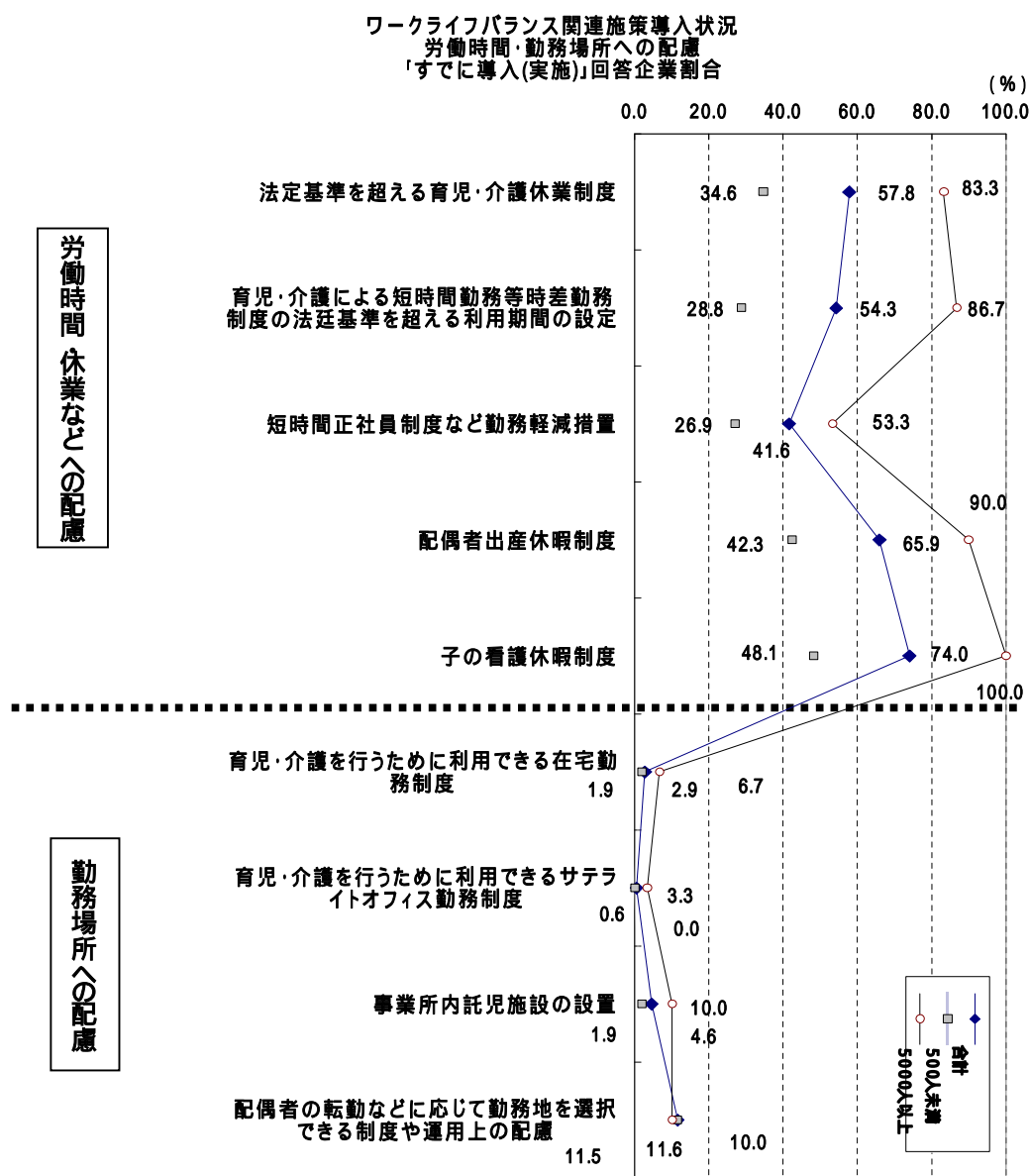
ワークライフバランス施策は在宅勤務(2.9%)・事業所内託児所設置(4.6%)等勤務場所への取り組みに遅れが目立つ

ワークライフバランス関連施策は従業員規模による導入・実施率に差が見られるが、育児・介護を行うために利用できる在宅勤務制度(2.9%)やサテライトオフィス勤務制度(3.3%)、あるいは事業所内託児所設置(4.6%)など、勤務場所に関する施策は、従業員規模に関わりなく、1割以下の導入率にとどまっている。「育児・介護等の事由による退職者に対する再雇用制度」の導入率は26.6%で、06年調査17.2%に比べると導入率が高まっている。

1) 労働時間・勤務場所などの配慮として導入されている制度

労働時間や休業に関する制度の導入状況を見ると、全体的に導入率は5割前後と導入が進んでいるものの、従業員規模間格差が大きく、大企業ほど制度整備が進んでいることが分かる。特に、「子の看護休暇」(74.0%)、「配偶者出産休暇制度」(65.9%)は導入率が高く、500人未満の企業でも4~5割近くの導入率となっている。

しかし、一方勤務場所に対する配慮や支援は全体に制度導入が遅れており、「育児・介護を行うために利用できる在宅勤務制度」が2.9%、同じく「育児・介護を行うために利用できるサテライトオフィス勤務制度」が3.3%、「事業所内託児施設の設置」が4.6%、といずれも1割に満たないとなっており、これらの項目については、企業規模間格差はほとんど見られない。また、「配偶者の転勤などに応じて勤務地を選択できる制度や運用上の配慮」についても10.0%にとどまっている。



## 2) 働き続けていけるような支援体制

働き続けていけるような支援体制についてみると、「原則として休職前の職場への復帰」が82.7%と最も実施率は高く、500人未満の企業でも約8割(80.8%)が実施している。

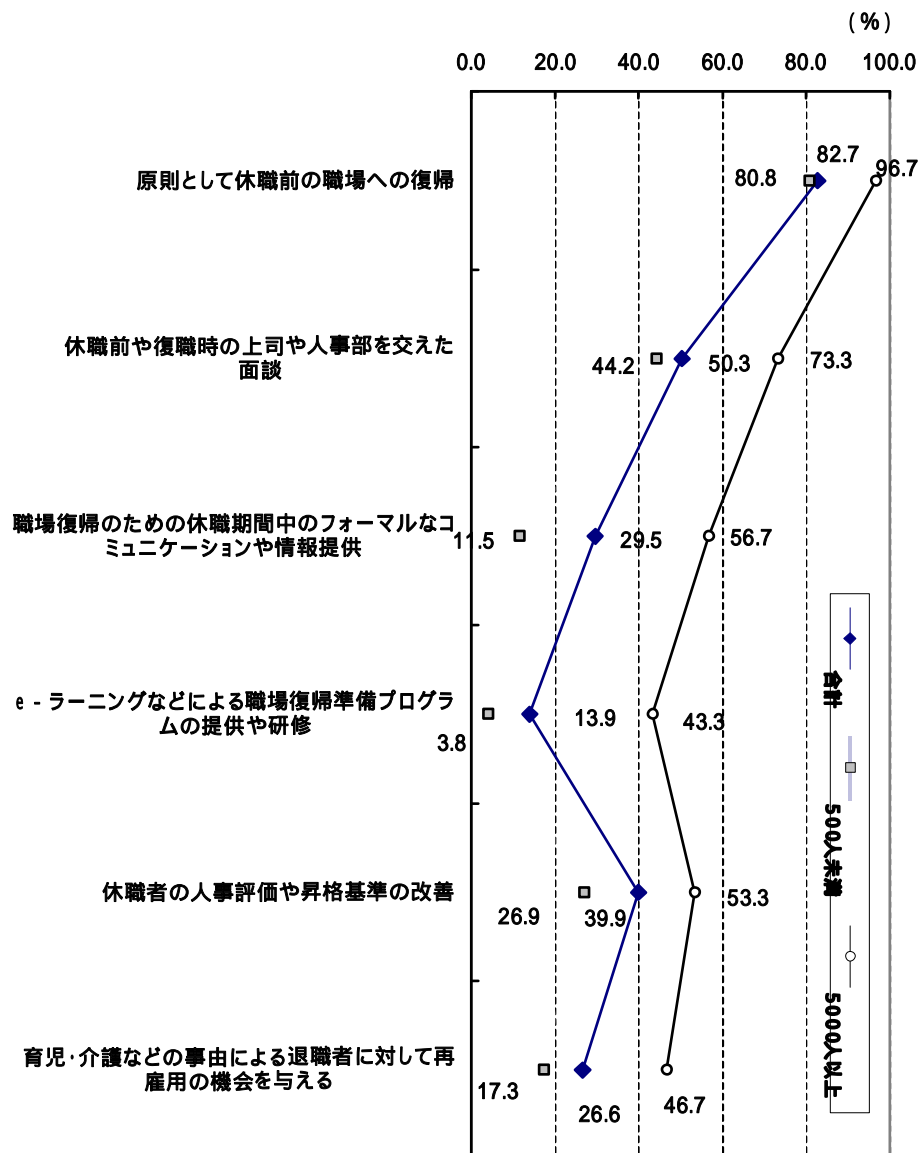
次に、やや実施率は下がるが、「休職前や復職時の上司や人事部を交えた面談(就労環境や業務の確認など)」が50.3%。また、「職場復帰のための休職期間中のフォーマルなコミュニケーションや情報提供」が29.5%、あるいは「e-ラーニングなどによる職場復帰準備プログラムの提供や研修(スキル再教育など)」13.9%などと復帰準備への支援については、休職前の職場へ復帰させるケースが多いこともあってかいずれも実施率は低い。

「休職中の人事評価や昇格基準の改善(例えば、出勤期間の成果のみを評価対象とするなどの措置)」をとっているかについては、約4割(39.9%、06年調査33.5%)となっており、休職が処遇面で不利とならないような措置をとる企業は徐々に増えてきていると思われる。

職場復帰とは異なるが、「育児・介護等の事由による退職者に対する再雇用制度」の導入率は26.6%で、06年調査17.2%に比べると導入率が進んでいる。

企業規模間の格差を見ると、「原則として休職前の職場への復帰」以外の項目では、5000人以上規模と500人未満では制度導入・実施率に格差が見られる(5000人以上規模での導入・実施率が高く)。

ワークライフバランス関連施策導入状況  
職場復帰・継続雇用への配慮  
「すでに導入(実施)」回答企業割合

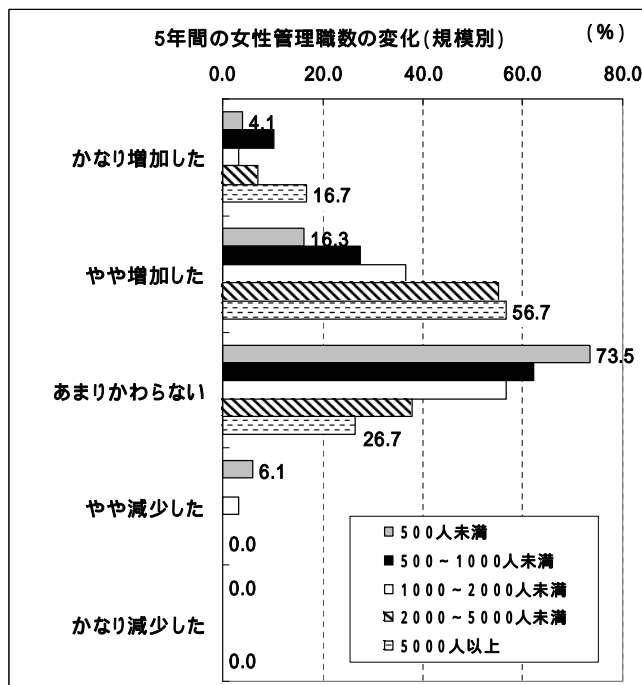
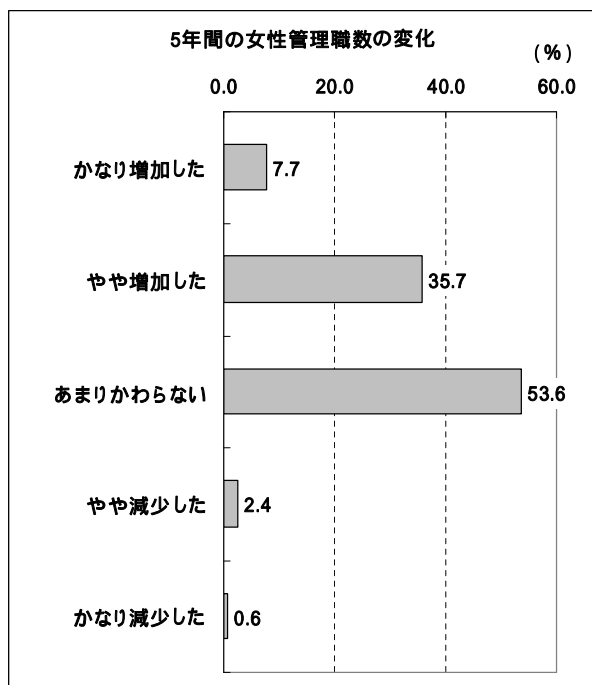


女性社員の活用や管理職登用が業績に効果あり77.3%、理由は「会議の効率化など業務改善が進む」41.1%

「経営層からのトップダウンによる(女性活用・管理職登用に向けての)企業風土・意識改革の意思表示・明言化」をしているという企業は5割強(53.2%)を占めており、5000人以上規模では7割強(73.3%)を占めている。女性管理職が増加した企業は4割強(43.5%)を占める(5000人以上規模では73.4%)。また、女性管理職が増加することは業績に効果があるという企業は77.3%。その理由としては「会議の効率化など業務遂行の改善が進む」が41.1%と最も多い。

### 1)女性管理職数の変化

女性管理職数の変化を尋ねたところ、「かなり増加した」7.7%、「やや増加した」35.7%で、あわせて4割強(43.4%)の企業が、女性管理職が増加したと回答している。これを規模別に見ると、ワークライフバランス施策の導入・実施率が高い5000人規模以上の企業では、「かなり増加した」16.7%、「やや増加した」56.7%となっており、あわせると73.4%となる。一方、500人未満では、「かなり増加した」4.1%、「やや増加した」16.3%で、合計20.4%の企業が増加したと回答している。



なお、女性正社員比率(=女性正社員数÷正社員総数)は平均で19.9%、女性管理職比率(=女性管理職数÷管理職総数)は平均で3.6%。女性管理職数が増加しているという回答が多い5000人以上企業では女性管理職比率が2.3%であるのに対して、500人未満企業では6.0%と高くなっている。女性管理職比率についてみると、企業規模が小さくなるほど、女性正社員比率および女性管理職比率が高まる傾向が見られる。

(%)

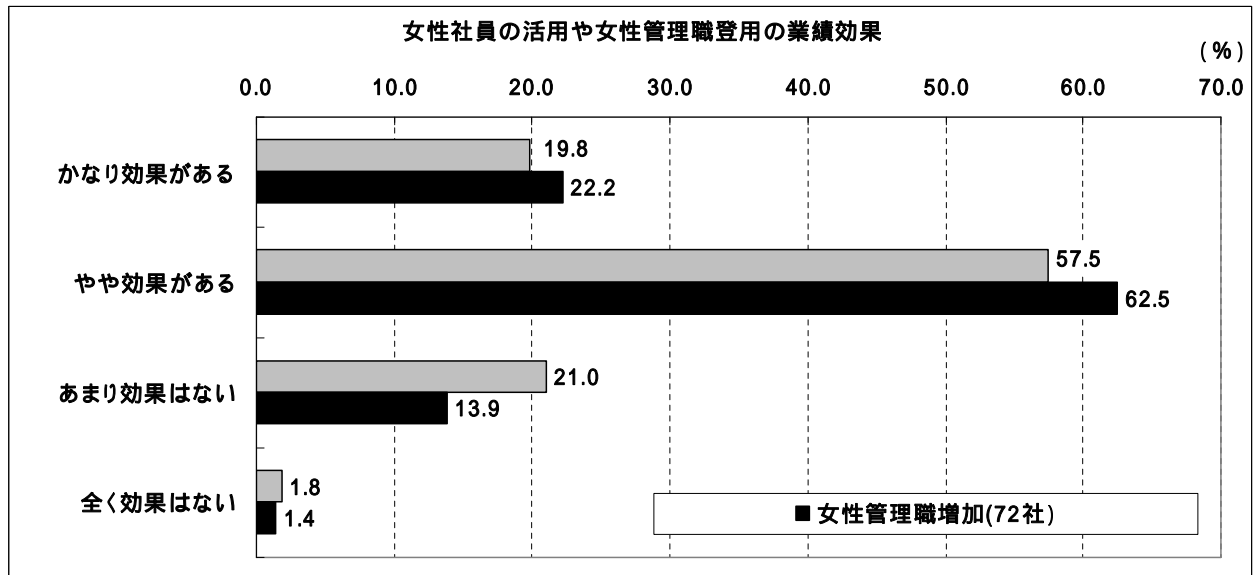
	女性正社員比率	女性管理職比率
全体	19.9	3.6
500人未満	21.3	6.0
500~1000人未満	26.1	3.8
1000~2000人未満	24.7	2.3
2000~5000人未満	15.2	2.1
5000人以上	14.1	2.3

注:女性正社員比率=女性正社員数÷正社員総数、女性管理職比率=女性管理職数÷管理職総数



## 2) 女性社員の活用や管理職登用の業績への効果

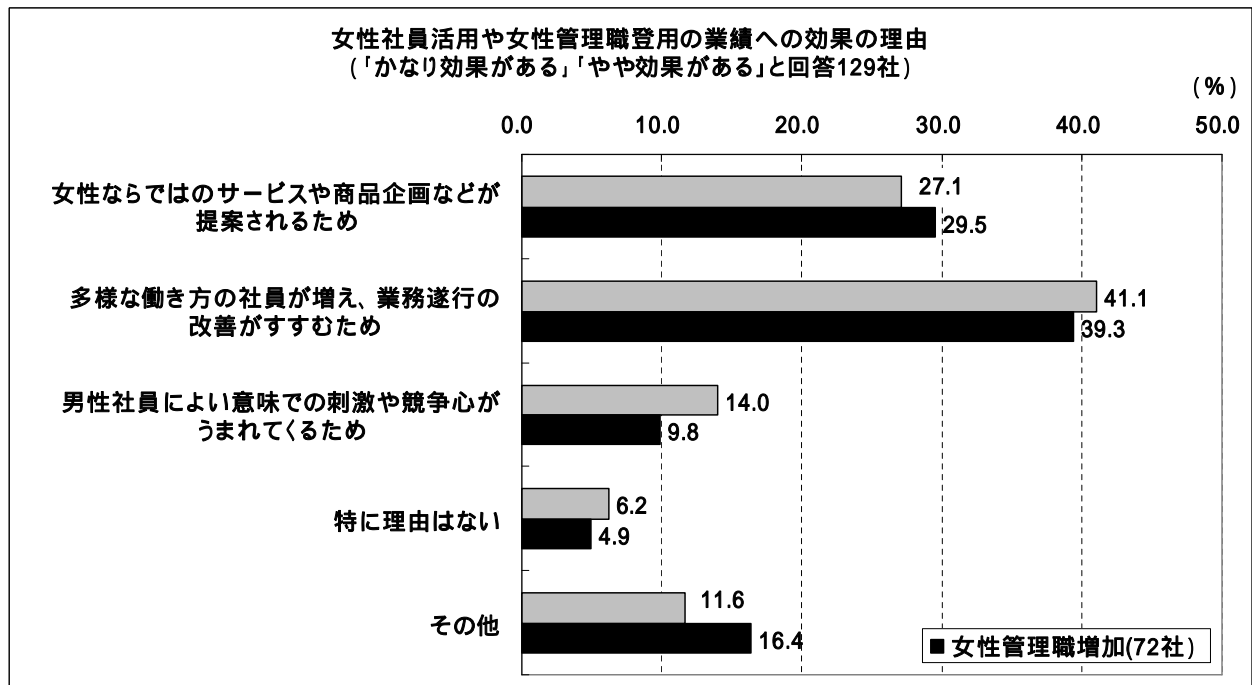
女性社員を積極的に活用することや、管理職に登用することが企業業績に「かなり効果がある」という企業は 19.8%、「やや効果がある」は 57.5%、あわせると 8 割近く (77.3%) の企業は効果があると感じていることになる。



女性管理職が増加したという企業(「かなり増加した」、「やや増加した」と回答した 72 社)に限って見ると、効果があるという企業は 84.7% (「かなり効果がある」22.2% + 「やや効果がある」62.5%) となっている。

その理由として、最も回答が多かったのは「多様な働き方の社員が増え、業務遂行の改善が進むため」で 41.1% となっている。すなわち、業績への直接的なインパクトというよりは、働き方・仕事の仕方の改善が進むことの効果が大きいと考えられている。次いで回答が多かったのは、「女性ならではのサービスや商品企画などが提案されるため」という業績へ直接的に影響があるという回答で 27.1% となっている。

その他の回答としては、「性別に関係なく、能力のあるものをきちんと評価・処遇していくことが職場全体の活性化につながるから」という意見が最も多くなっている。また、「採用時にアピールの一つとなるから」(情報・通信、5000 人以上)、「多様な人材を育成できるような管理職の育成が可能となるから」(輸送用機器、5000 人以上)といった意見もあげられている。



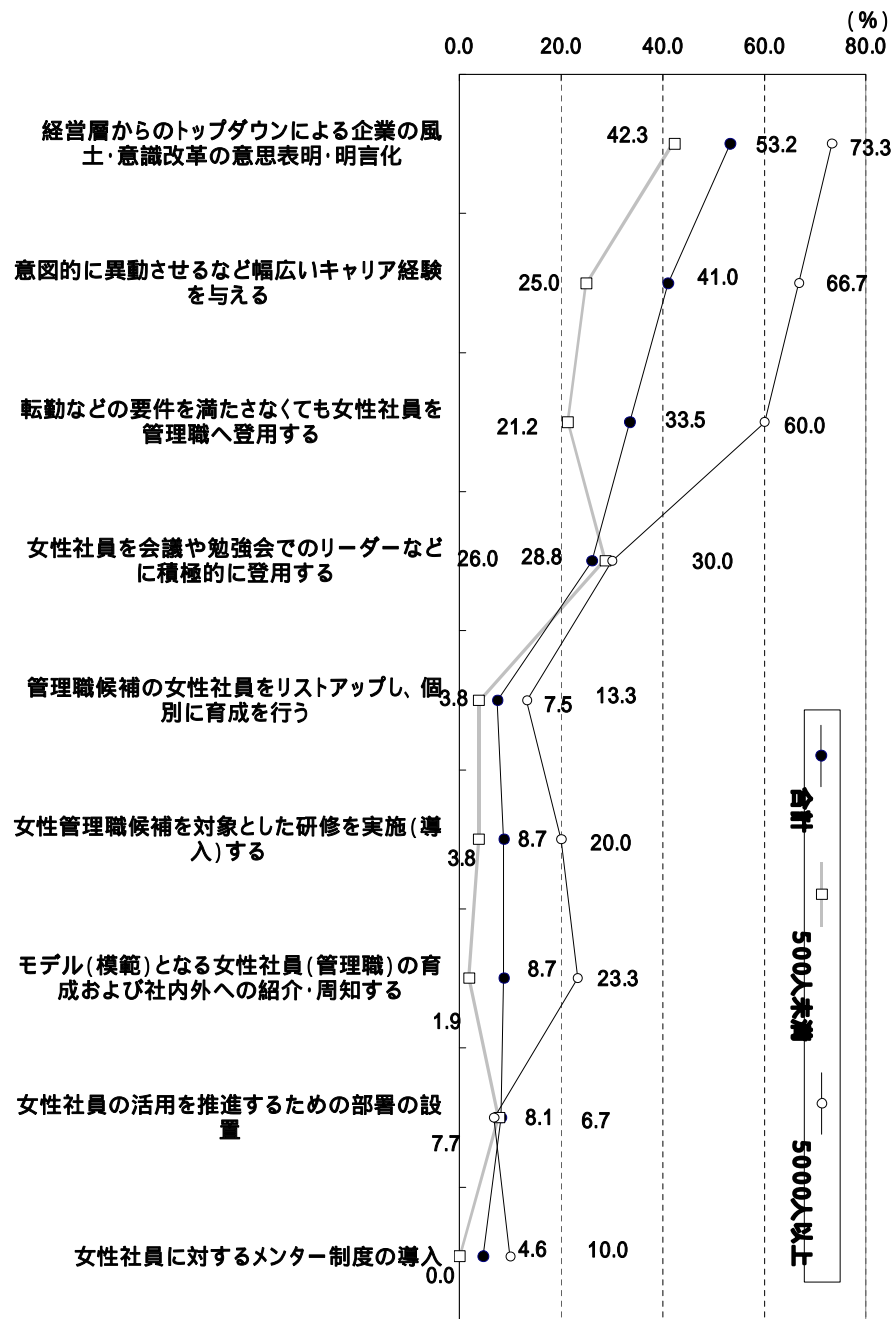
### 3) 女性社員の活用・登用への取り組み状況

「経営層からのトップダウンによる(女性活用・管理職登用に向けての)企業風土・意識改革の意思表示・明言化」をしているという企業は5割強(53.2%)を占めており、5000人以上規模では7割強(73.3%)を占めている。

具体的な取り組みや施策を見ると、「意図的に異動させるなど幅広いキャリア経験を与える」(41.0%)という一方で、「転職などの要件を満たさなくても女性社員を管理職に登用する」という企業も33.5%と3割強を占めている。また、「女性社員を会議や勉強会で、リーダーへ登用」という企業は26.0%。

その一方で、研修や教育については、全体的に実施率は低い。「管理職候補の女性社員をリストアップし、個別に育成を行う」は7.5%、「女性管理職候補を対象とした研修を行う」は8.7%、「モデル(規範)となる女性社員の育成及び提示・周知」も8.7%、「女性社員の活用を推進するための部署の設置」8.1%、「女性社員に対するメンター制度の導入」4.6%などとなっており、いずれも1割に満たない。

女性社員活用・管理職登用施策の実施状況



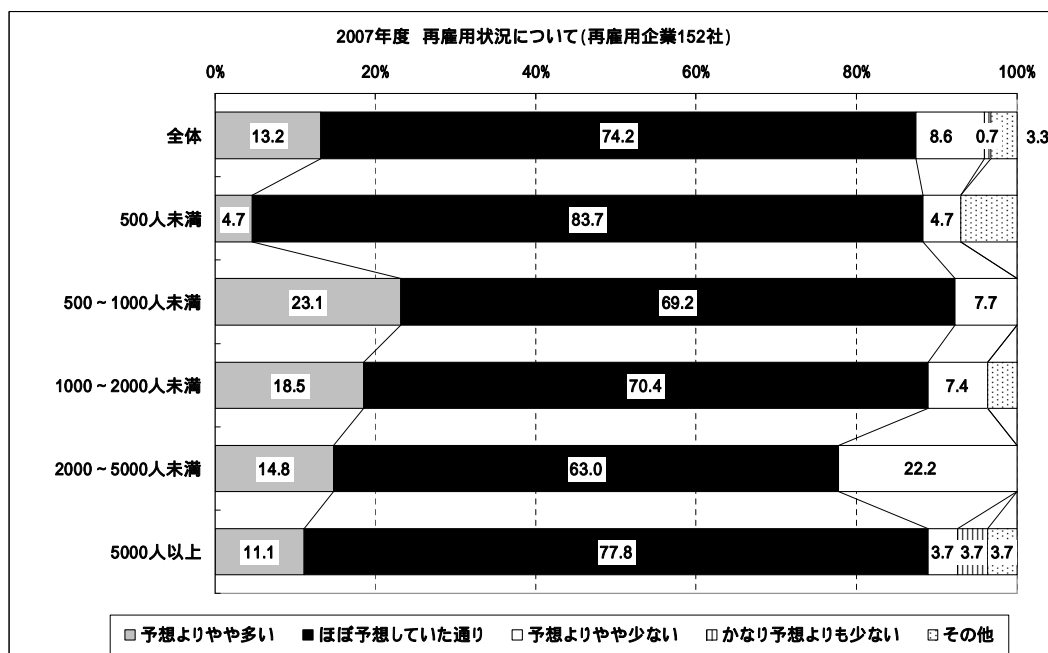
再雇用状況(2007年度)は「ほぼ予想通り」74.2%。また、「予想よりやや多い」企業では「同じ職場で働ける」(59.1%)、「希望する仕事につける」(50.0%)、「再雇用に向けて研修・意識付けをしている」(27.3%)との回答が多い。2007年度の再雇用状況は、「ほぼ予想通り」が7割強(74.2%)。「予想よりやや多い」という企業は1割強(13.2%)。2007年度の予想再雇用率は平均で69.2%と、500人未満では80.8%。

再雇用が「予想よりやや多い」という企業では、「個々人の就労意欲が高いため」という企業が最も多く77.3%。次いで、「ほぼ退職時と同じ職場で働けるため」をあげる企業が59.1%、「ほぼ本人の希望する仕事につけるため」が50.0%となっている。また、「再雇用に向けての研修や意識づけなどを行っているため」をあげる企業も27.3%と比較的高くなっている。再雇用時の職場を現役時と同じ職場にすることや、希望する仕事に就けることなどの配慮や再雇用前の意識づけや研修を行うなどの措置をとることが再雇用者の確保につながっているものと思われる。

### 1)2007年度の再雇用状況について

再雇用制度を採り入れている企業152社に、どの程度再雇用できたかを尋ねた。その結果、7割強(74.2%)は「ほぼ予想していた通り」と回答している。また、「予想よりやや多い」という企業は1割強(13.2%)となっている。

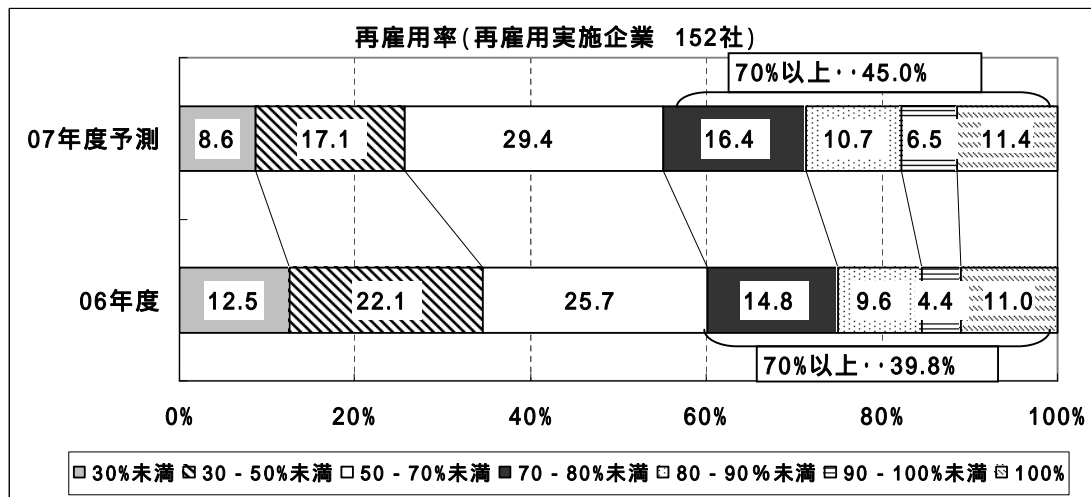
企業規模別に見ると、500人以上1000人未満の企業では、「予想よりやや多い」という企業が23.1%と最も多くなっており、企業規模が大きくなるにつれて、その割合は低くなってきている。また、2000人以上5000人未満の企業では、「予想よりやや少ない」という企業が22.2%と多くなっている。



### 2)再雇用率

2007年度予測(調査時)の再雇用率(=当年度の再雇用者数÷当年度の定年退職者総数)は約7割(69.2%)。2006年度の実績が65.2%となっており、若干再雇用率は高まる予測となっている。企業規模別および産業別、いずれも2006年度実績に比べて2007年度予測は高くなっている。特に、高くなっているのは規模別では5000人以上、産業別では建設業となっている。再雇用率の分布を見ると、2006年度実績でも2007年度予測でも共に、50～70%未満が最も多く、それぞれ25.7%、29.4%となっている。また、再雇用率が70%の企業は、2006年度実績では39.8%であるのに対して、2007年度予測では45.0%を占めている。

	(%)		
	2007年度予測 (A)	2006年度実績 (B)	D.I (A-B)
全体	69.2	65.2	3.9
500人未満	80.8	79.4	1.4
500～1000人未満	62.0	58.6	3.4
1000～2000人未満	71.9	68.7	3.2
2000～5000人未満	57.6	53.8	3.8
5000人以上	64.6	57.3	7.4
建設業	74.9	68.4	6.4
製造業	70.4	65.9	4.5
第3次産業	65.2	62.0	3.2

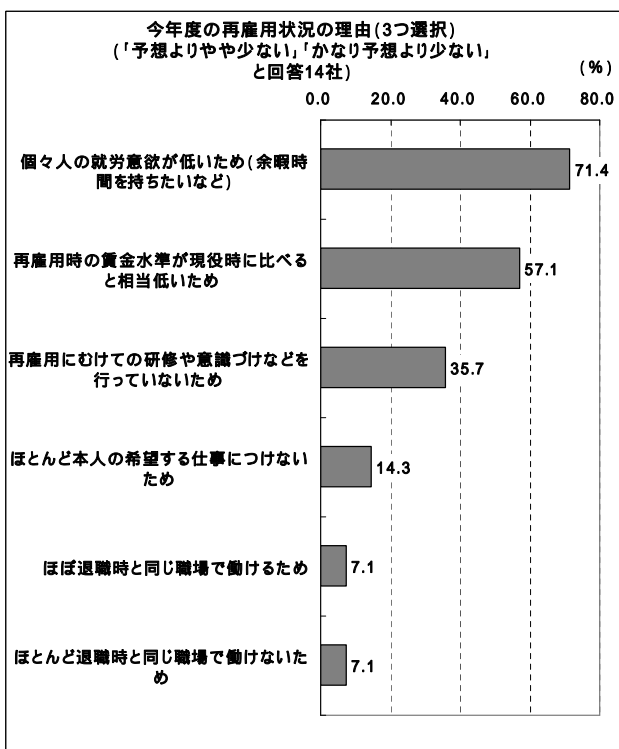
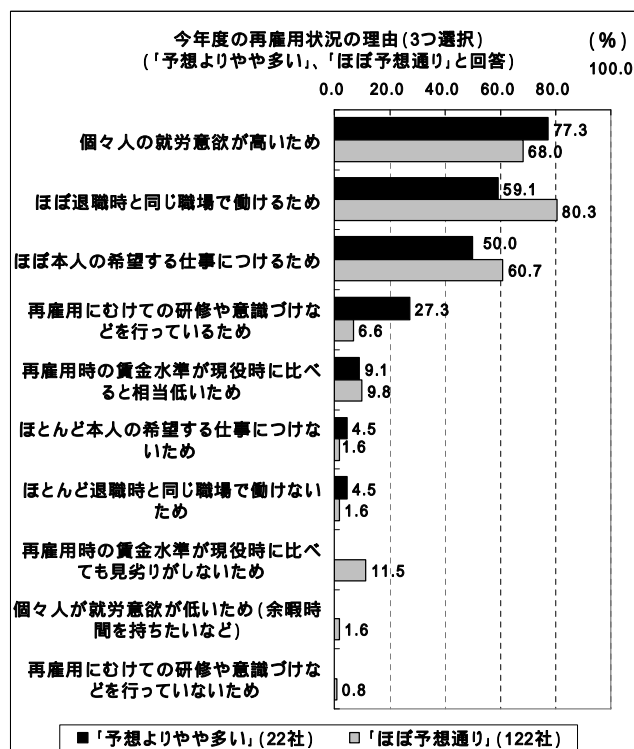


### 3) 2007 年度の再雇用状況の理由

再雇用が「予想よりやや多い」と回答した企業は、その理由として、「個々人の就労意欲が高いため」とあげる企業が最も多く 77.3%。次いで、「ほぼ退職時と同じ職場で働けるため」をあげる企業が 59.1%、「ほぼ本人の希望する仕事につけるため」が 50.0%となっている。また、「再雇用に向けての研修や意識づけなどを行っているため」をあげる企業も 27.3%と比較的高くなっている。

再雇用が「ほぼ予想通り」と回答した企業は、「ほぼ退職時と同じ職場で働けるため」をあげる企業が最も多く 80.3%。次いで、「個々人の就労意欲が高いため」が 68.0%、ほぼ本人の希望する仕事につけるため」が 60.7%などとなっている。

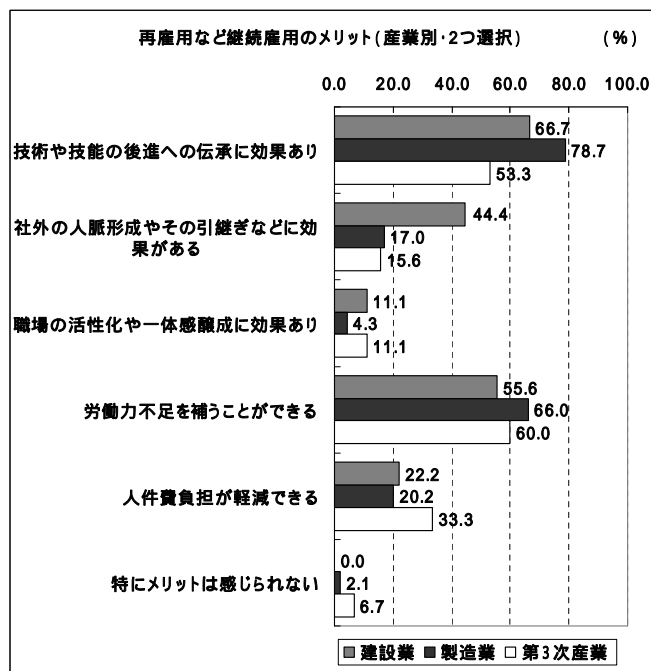
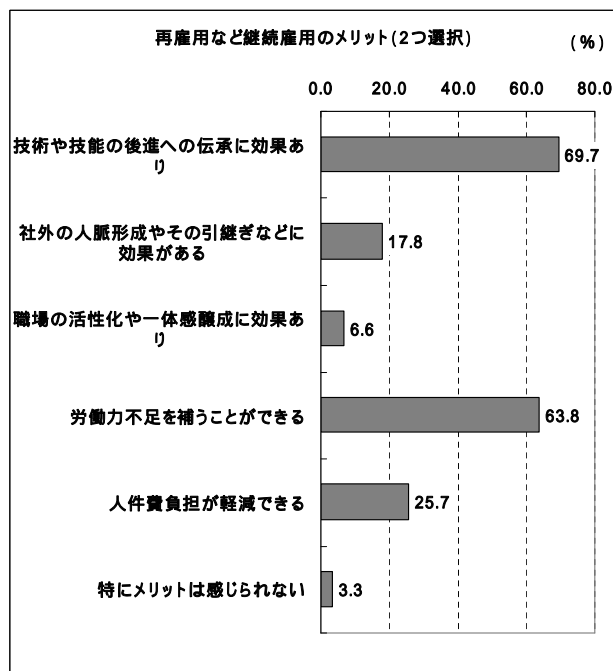
一方、再雇用が「予想よりやや少ない」「かなり予想より少ない」という企業では、その理由として「個々人の就労意欲が低いため(余暇時間を持ちたいなど)」をあげる企業が最も多く 71.4%。次いで、「再雇用時の賃金水準が現役時に比べて相当低いため」が 57.1%、「再雇用に向けての研修や意識づけを行っていないから」が 37.1%となっている。再雇用者が予想通り確保できている企業は、再雇用前の意識づけや研修を行ったり、再雇用時の職場を現役時と同じ職場にしたり、希望する仕事に就けるなどの配慮をしていることが分かる。



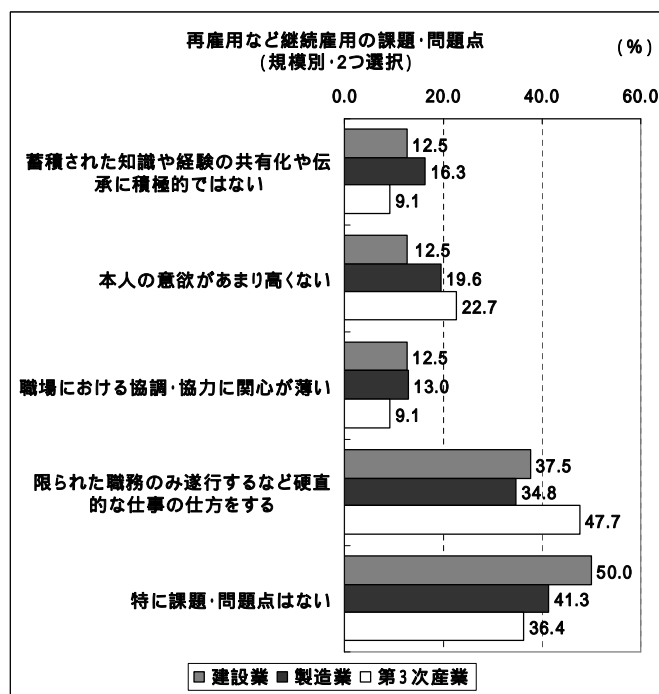
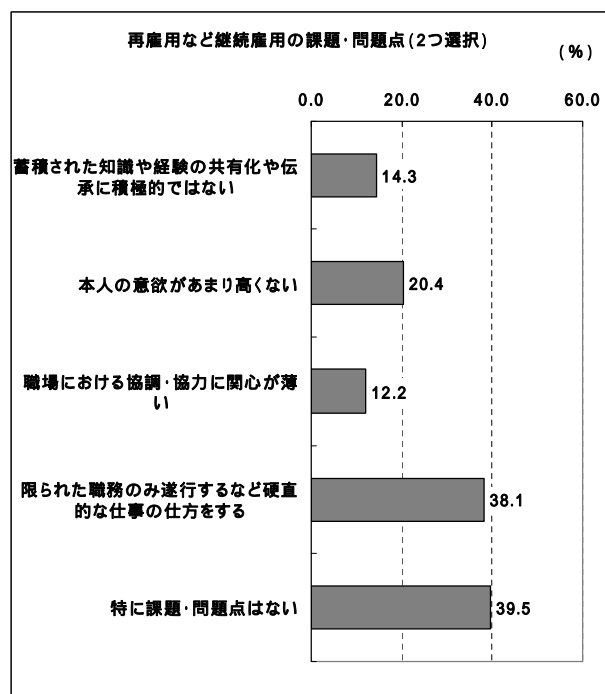
#### 4) 再雇用など継続雇用のメリット、課題・問題点

再雇用など継続雇用のメリットについて尋ねたところ(2つ選択)、「技術や技能の後進への伝承に効果あり」という回答が最も多く、69.7%。次いで、「労働力不足を補うことができる」が63.8%となっている。

これを産業別に見ると、建設業では、「社外の人脈形成やその引継ぎなどに効果がある」が44.4%、第3次産業では「人件費負担が軽減できること」が33.3%と、他産業に比べそれぞれ回答率が高いことが特徴的となっている。



次に、再雇用など継続雇用の課題・問題点について尋ねたところ(2つ選択)、「特に課題・問題点はない」との回答が39.5%と最も多くなっている。次いで、「(再雇用者が)限られた職務のみ遂行するなど硬直的な仕事の仕方をする」との回答が38.1%となっている。産業別の結果もほぼ同様だが、サービス産業などの第3次産業では「(再雇用者が)限られた職務のみ遂行するなど硬直的な仕事の仕方をする」との回答が最も多く47.7%を占めている。



・非正社員の正社員登用制度導入は、契約社員が51.8%、パートタイマー(フルタイム)が25.7%

非正社員の正社員登用制度は、契約社員に対して5割強(51.8%)が採り入れているものの、パートタイマー(フルタイム)では25.7%となっている。但し、パートタイマー(フルタイム)は一旦、契約社員になってから正社員登用の仕組みがあるという企業は11.9%となっている。非正社員を正社員に登用することのメリットは、「経験豊富な非正社員の確保・定着に効果がある」という回答が最も多く68.0%。次いで、「非正社員が意欲を持って仕事をするようになる」が67.0%、「必要な労働力が安定的に確保できる」が51.5%。

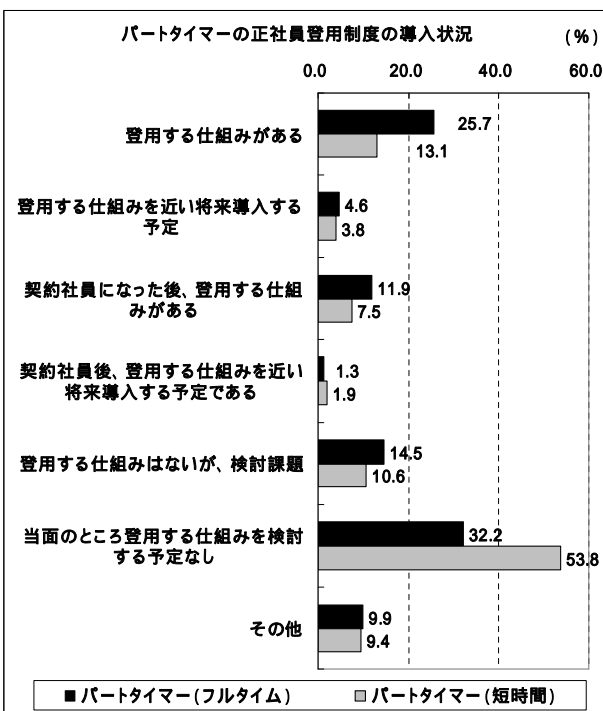
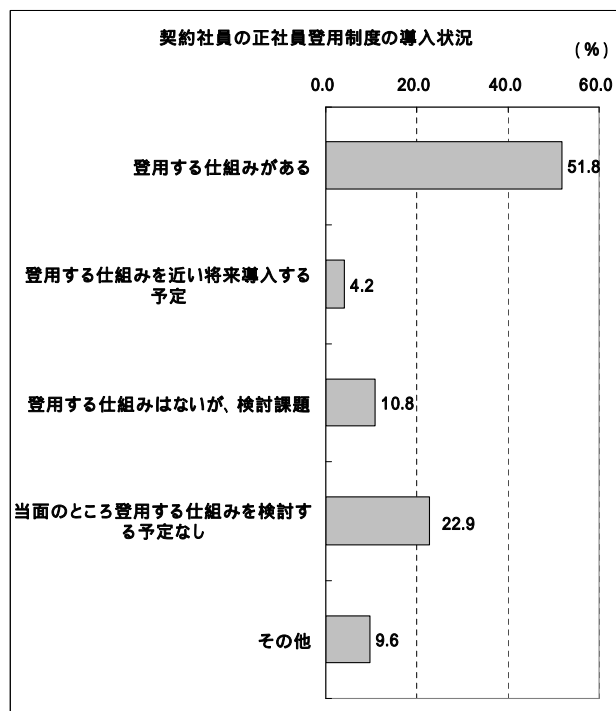
非正社員という雇用区分を無くすという意見は少数(3.5%)。雇用区分を残しながら、労働時間で処遇するという企業が4割強(41.2%)ある一方、能力や成果で処遇(同一労働=同一賃金)という企業が5割(50.0%)占める。

1) 正社員登用制度の導入状況

契約社員を正社員に登用する仕組みがあるという企業は51.8%(うち、48.2%は該当者がいると回答)と過半数を占めている。また、「登用する仕組みを近い将来導入予定」は4.2%、「登用する仕組みはないが、検討課題」は10.8%となっており、今後も制度導入に向けた動きがあるものと思われる。

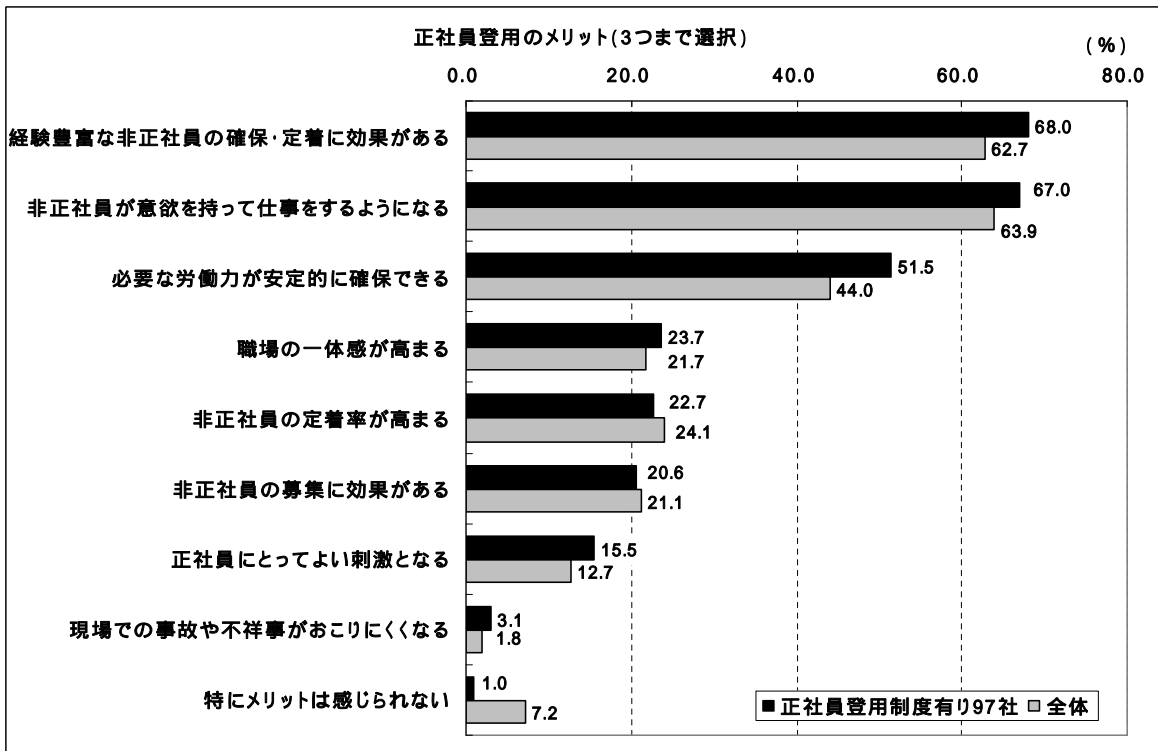
一方、パートタイマー(フルタイム)については、正社員登用の仕組みがあるという企業は契約社員に比べると少なく、25.7%(うち、21.1%は該当者がいると回答)。また、パートタイマーから直接正社員へ登用するのではなく、一旦契約社員になった後、正社員へ登用する仕組みがあるという企業が11.9%(内、8.6%は該当者がいると回答)となっている。

また、パートタイマーのうち短時間勤務者に対しては、正社員登用の仕組みがあるという企業は13.1%(うち、8.1%は該当者がいると回答)。また、パートタイマーから直接正社員へ登用するのではなく、一旦契約社員になった後、正社員へ登用する仕組みがあるという企業が7.5%(内、4.4%は該当者がいると回答)となっている。



2) 正社員登用のメリット

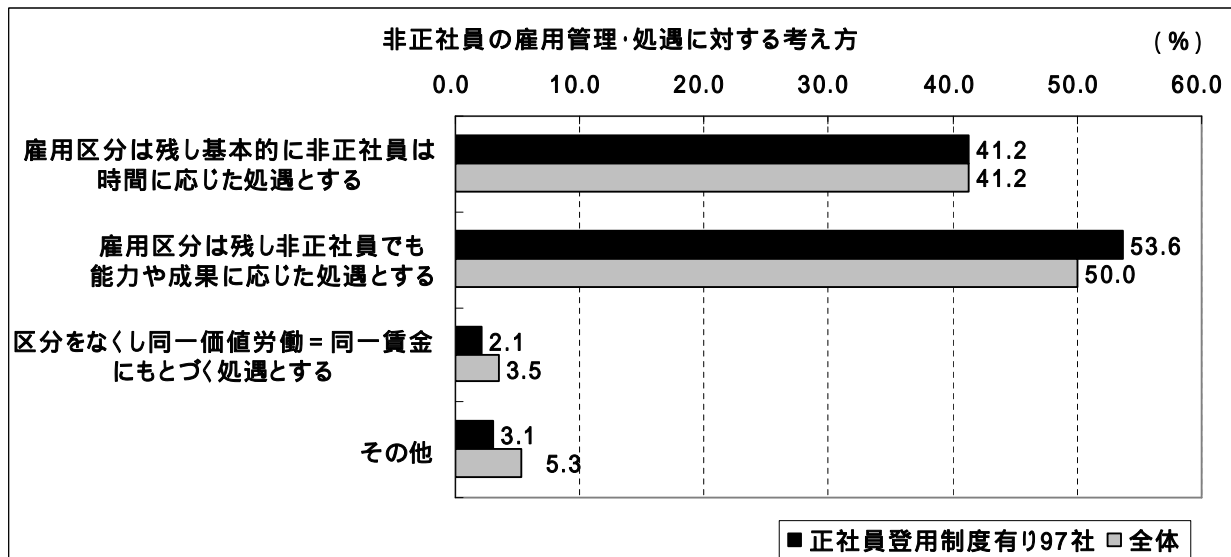
登用制度を採り入れている企業(97社)から見た、非正社員を正社員に登用することのメリット(3つまで選択)は、「経験豊富な非正社員の確保・定着に効果がある」という回答が最も多く68.0%。次いで、「非正社員が意欲を持って仕事をするようになる」が67.0%、「必要な労働力が安定的に確保できる」が51.5%となっている。



### 3) 非正社員雇用に対する考え方

非正社員という雇用区分については、ほとんどの企業は雇用区分を残すと回答している。雇用区分をなくして、同一価値労働＝同一賃金で処遇するという意見は全体で 3.5%、正社員登用制度がある企業(97社)でも 2.1%に過ぎない。

また、非正社員という雇用の中で、評価・処遇に対する考え方は2分しており、「時間に応じた処遇とする」は 41.2%、登用制度がある企業も同じく 41.2%。一方、「能力や成果に応じた処遇とする」という企業は 50.0%、同 53.6%となっている。



(参考資料) 人事関連諸制度の導入率推移

		97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年	04年	05年	06年	07年
賃金処遇関連	職能給(管理職層)			80.9	82.4	67.0		60.6		57.5		74.5
	職能給(非管理職層、2001年調査=中堅層)			85.2	87.0	76.1		69.3		70.1		80.9
	職能給(非管理職層、2001年調査=一般職層)					76.7						
	役割・職務給(管理職層)*1			21.1	43.9	49.9		53.4		61.0		72.3
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=中堅層)			17.7	24.9	32.9		34.3		40.9		56.7
	役割・職務給(非管理職層、2001年調査=一般職層)					16.2						
	年俸制(管理職層)	(9.8)*1	14.6	22.7	25.2	34.8	40.9	35.1	39.1	37.4	42.3	
	年俸制(一般職層)*2	(0.5)*1	0.3	1.9	1.0	3.8	2.3	4.4	8.1	7.1	8.3	
	年齢給(2001年調査=管理職層)					32.2						33.5
	年齢給(2001年調査=中堅職層)			78.2	72.8	59.6						
	年齢給(2001年調査=一般職層)					73.2						61.9
	定昇制度			89.0	87.3			62.2				
	職種別賃金制度			19.2	16.0	16.2	14.9	21.1	12.3	19.7	19.9	18.5
	ストックオプション制度	2.9	5.1	7.6	12.6	22.7	27.8	25.1				
	業績連動型賞与*3			34.4	32.9	31.0		40.6	59.7			
	役員報酬・賞与への業績評価反映							47.8	49.8		40.2	43.4
委員会等設置(報酬委員会設置)								15.4	9.8	10.0	17.3	
役員退職慰労金								81.4	71.7	65.6	60.7	
採用・雇用関連	通年採用		29.5	26.8	35.3	40.4	43.9	47.4				
	職種別採用	35.3	34.0	37.2		49.3	52.1	48.6	41.9	52.0	43.1	53.2
	インターンシップ制度		9.0	13.9	24.9	28.0	40.3	40.2	42.3	49.6	48.1	54.2
	紹介予定派遣					14.5	17.8	30.7		37.8	37.7	43.3
	早期退職優遇制度	48.7	49.2			59.8	44.8		45.1	51.6	46.5	50.9
	役職定年制度	55.0	57.2	53.0	53.1	49.0	51.5	51.8	52.6	42.2	45.7	46.8
キャリア開発関連	社内公募制(社内FA制度含む)*4	26.6	27.1		21.6	36.0	30.4	36.3	31.2	41.4	30.7	40.5
	社内FA制度					3.0	5.6	9.2	8.3	10.2	8.3	7.5
	自己申告制						67.6		74.3	72.4	68.4	
	キャリアカウンセリング					8.0	7.9	10.0		17.3	19.5	23.7
	コンピテンシー			5.7	5.6	11.2	15.8	20.7	25.7	29.1	26.6	23.1
	複線型人事制度				33.9	31.3	29.0	35.1	34.4	40.6	41.9	38.2
	転進支援制度			22.3	27.6	23.6	30.0		36.4	35.8	32.3	38.7
	苦情処理制度		31.1	33.8	31.8	36.6	33.7	36.3	34.0	46.9	43.6	41.0
	360度評価制度(多面評価制度)		16.0		11.3	10.3	12.2	15.9	20.6	16.9	17.1	14.5
	メンタルヘルスへの取り組み							50.6	48.2	61.8	63.1	74.6
柔軟な働き方関連	裁量労働制(専門業務型)*5		11.4	17.7	18.9	23.0	19.1	16.7	19.0	18.5		
	裁量労働制(企画業務型)				3.0	4.4	8.3	7.2	10.7	9.4		
	勤務地限定制					23.9	23.4	28.3		31.5	25.7	28.3
	テレワーク(在宅勤務など)		2.7			3.2	3.6		2.4	3.9	4.6	2.9
	ポジティブアクションへの取り組み								19.0			
退職金・福利厚生関連	退職金前払い制度		0.5	1.6	1.0	0.9	6.6	11.2				
	ポイント退職金制度		18.8		24.6	30.1	30.7	42.2			53.2	53.2
	確定拠出型年金			2.5	3.3	1.5	5.9	10.8	21.7	30.7	37.3	48.0
	60歳以降への定年延長				6.3	7.4	2.0			5.5	4.1	6.4
	カフェテリアプラン	3.2	2.4	3.2	4.0	5.9	8.6	10.4	15.0	16.9	16.6	16.2
組織形態関連	事業本部制				44.9	42.8	41.2	45.4				
	社内分社化・カンパニー制度		3.2		14.3	14.5	15.5	14.3	18.6	18.1	16.2	16.8
	持株会社制				7.9	6.8	10.9	14.3				
	執行役員制度		3.7					44.2	45.1	54.7	55.6	55.5
	社外取締役		17.6						43.9	44.9	46.9	51.4

注:導入率は「すでに導入している」と「すでに導入、今後は廃止・縮小予定」の合計値

\*1:()数値は96年調査。

\*2:一般職層への年俸制導入率は03年までは係長・主任クラスへの導入率、04-05年は一般職層全体の数値。

\*3:管理職層への導入率

\*4:99、2000年調査では社内公募・FA制の導入状況について調査。

\*5:99年までは裁量労働制のみなし労働時間制として調査